

ционными потокам в рамках производственных подразделений, определяющих основную производственно-хозяйственную деятельность системы;

2) социально-рыночная подсистема обеспечивает управление взаимосвязями со всеми субъектами, с которыми предприятие сталкивается в процессе производственно-хозяйственной деятельности;

3) подсистема сервисной поддержки обеспечивает управление процессами, связывающими предприятие и потребителей, что является наиболее важным, поскольку наличие этих связей обеспечивает жизнедеятельность любой производственно-сбытовой системы;

4) информационно-логическая подсистема управления организационно-экономической устойчивостью предприятия обеспечивает сбор информации и ее анализ по всем факторам воздействия на предприятие.

Устойчивость производственно-сбытовой системы может быть достигнута только при полной совокупности названных показателей.

1. Астахов В.П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством. – М.: Ось, 1995. – 131 с.

2. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Нечашев Б.В. Методика финансового анализа предприятия. – М.: ЮНИГЛОБ, 1992. – 80 с.

3. Стоянов Е.С. Финансовый менеджмент. – М.: Перспектива, 1997. – 574 с.

4. Любушкин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000. – 471 с.

5. Кондратьев О.В. Оценка финансовой устойчивости и его показатели // Финансы Украины. – 1996. – №11. – С.44-52.

6. Егоров П.В., Саенко Ю.А. Моделирование развития организационных структур управления производственно-экономической системы // Модели управления в рыночной экономике. – Донецк: ДонГУ, 1998. – С.165-170.

7. Путятін Ю.О., Пушкар О.І., Тридід О.М. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства. – Харків: Основа, 1999. – 488 с.

8. Логистика / Под ред. Б.А.Аникина. – М.: ИНФРА, 1998. – 327 с.

9. Логистика как форма оптимизации рыночных связей / Под ред. Л.С.Федорова. – М.: НМЭМО, 1996. – 154 с.

Получено 16.03.2006

УДК 658.8.02.12

В.В.ПИХТІНА

Харківський національний економічний університет

ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглядається можливість використання SWOT-аналізу при організації маркетингового планування на підприємстві. Визначена методика проведення SWOT-аналізу з побудовою двох матриць – матриці рішень та матриці впливу факторів, допоможе до-

слідити ситуацію, в якій знаходиться підприємство, і визначити, в яких напрямках варто діяти, щоб максимізувати можливості і звести до мінімуму погрози і слабості.

При організації маркетингового планування інформацію про те, на якому рівні знаходиться діяльність підприємства, як до його товарів ставиться споживач та чи має підприємство перспективи розвитку на певному ринку (або сегменті ринку), можна отримати за допомогою ситуаційного аналізу ринкового середовища. Під ринковим середовищем підприємства загалом розуміють сукупність факторів, що впливають на процес управління та розвиток підприємства, а також його взаємовідносини з споживачами [1].

В працях таких вчених, як Дж.Вествуд, С.Дібб, П.Дойль, Н.В.Куденко, Г.В.Завгородня, В.М.Терещенко [1-6] зазначається, що ситуаційний аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей коректування її слабких сторін. Ситуаційний аналіз визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори. Внутрішні охоплюють всі аспекти діяльності підприємства, включаючи маркетинг, дослідження і розробки, виробництво і фінансування, персонал та ін. Зовнішній ситуаційний аналіз надає інформацію про оточення підприємства: ринок; сегменти ринку, які вже освоєні або ще ні; конкуренцію; економічні, політичні, соціальні та міжнародні фактори.

При проведенні ситуаційного аналізу в межах організації маркетингового планування пропонуємо зосередитися на використанні SWOT-аналізу. Виникає питання, чому саме SWOT-аналіз пропонується до використання, він і так є одним з найбільш поширених видів маркетингового аналізу.

Аналіз зовнішнього (ринкового) середовища підприємства є базою для визначення фінансових показників і очікуваних результатів діяльності підприємства на ринку. Маючи інформацію про тенденції розвитку ринку, підприємство може раціонально вкладати кошти в розвиток існуючих цільових сегментів або приступити до вибору нових сегментів. Ринок постійно змінюється і перед керівниками підприємств виникає безліч питань, наприклад: розширювати виробництво чи не варто ризикувати грошима, змінювати товарний асортимент чи ні. Вирішення подібних питань залежить від багатьох факторів зовнішнього і внутрішнього середовища: по-перше, від того, наскільки змінюються пріоритети і смаки споживачів; по-друге, чи має підприємство достатній потенціал для здійснення яких-небудь змін; по-третє, наскільки ефективно об'єднуються внутрішні можливості підприємства і можливості, що надані підприємству ринком.

Фахівець з маркетингу повинен зіставити та оцінити різні комбінації рішень стосовно проблеми, що розглядається, і вибрати оптима-

льний варіант. При цьому завжди виникає ряд альтернативних рішень, і вибір ускладнюється наявністю сумнівів – для чого це робиться і як це робиться.

Одним з методів зіставлення даних і вибору альтернативного шляху розвитку, що найбільш припустимий для вітчизняних підприємств, і є “SWOT (CBOT)-аналіз” (перші букви англійських слів: strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості і threats – загрози). SWOT-аналіз представляє собою групування факторів внутрішнього (сильні і слабкі сторони) і зовнішнього середовища (можливості і загрози) підприємства, та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

Особлива увага до SWOT-аналізу обумовлена його простотою та можливістю витратити невеликі кошти на необхідне в умовах постійної конкуренції вивчення середовища, в якому діє підприємство. SWOT-аналіз дає ясне уявлення про ситуації, у якій знаходиться підприємство, і вказує, в яких напрямках варто діяти, щоб максимізувати можливості і звести до мінімуму погрози і слабості, до того ж результати від проведення аналізу можливо використовувати при проведенні будь-якого іншого аналізу. На підставі отриманих в результаті проведення SWOT-аналізу даних можливо зробити висновки щодо майбутніх напрямків діяльності підприємства.

Суть даного аналізу полягає в пристосуванні сильних і слабких сторін підприємства до можливостей та загроз, які постійно змінюються, що в результаті і складає мистецтво досягнення успіху на ринку. Методологія SWOT-аналізу припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства [7, 8].

Основний недолік методу полягає в тому, що список сильних і слабких сторін, можливостей та загроз важко почати, але важко і закінчити. Всі визначені в ході аналізу параметри мають тенденцію постійно змінюватися. Деякі з них можуть опинитися в різних списках, наприклад, зниження відсотку податку, є позитивним фактором, але в майбутньому, як це було вже не одноразово, підприємству в купі прийдеться сплачувати більше податків – додадуться нові види податків. При складанні списків не слід боятися занести якийсь фактор не в ту графу, або взагалі забути про якийсь фактор, з часом з'явиться досвід і робити висновки стане набагато легше. Використання SWOT-аналізу не вимагає визначення тільки одного єдиного та безперечно вірного рішення. Гнучкість і наявність безлічі варіантів – головна перевага

SWOT-аналізу [4, 9, 10].

Беручи до уваги як перевагу, так і недолік SWOT-аналізу, відзначимо, що правильно проведений він дозволить підприємству вивчити існуючі на ринку можливості і зважити свої здібності по їх використанню, а також визначити загрози, які здатні вплинути на позиції підприємства. Сильні і слабкі сторони розглядаються з урахуванням вимог покупців, що підводить реальну основу під рішення про розподіл ресурсів і допомагає підприємству отримати максимум користі з існуючих у нього можливостей.

У роботі пропонується використовувати методику визначення SWOT-аналізу, яка зумовлює послідовну розробку матриці рішень та матриці впливу факторів. На прикладі виробничого підприємства ЗАТ “Сантехмонтаж-60” (м.Харків) розглянемо варіант проведення SWOT-аналізу при формуванні асортиментної політики на майбутній рік. Підприємство спеціалізується на виробництві опалювальних приладів типу “Акорд”, металоконструкцій для внутрішніх систем опалення і газопостачання, а також поліетиленових трубних систем. При цьому підприємство надає послуги з проведення будівельно-монтажних робіт і капітального ремонту як для великих будівельних організацій, так і для невеликих приватних підприємств.

SWOT-аналіз дозволяє подивитися на конкретну проблему або підприємство в цілому з досить загальних позицій, а потім підійти до тих ключових моментів (в нашому випадку, використання маркетингових заходів), що допоможуть вибрати обґрунтований напрямок подальшого розвитку [3, 7]. Отже, SWOT-аналіз допомагає встановити відповідність цілей маркетингу головної мети діяльності підприємства.

Використання методу SWOT-аналізу дозволяє провести сумісне вивчення даних про зовнішнє і внутрішнє середовище експертним шляхом за допомогою побудови спеціальної матриці рішень (табл.1), що була розроблена на підставі аналізу праць таких вчених, як Г.В.Завгородня, В.І.Терещенко, Дж.Вествуд, С.Дибб, які займалися проблемами використання SWOT-аналізу в плануванні маркетингу [2, 3, 5, 6]. За допомогою цієї матриці можна визначити основні фактори зовнішнього та/або внутрішнього середовища, що впливають на господарсько-виробничу діяльність, а також чи зможе підприємство реалізувати свої можливості. Отже, як бачимо, матриця рішень SWOT-аналізу складається з чотирьох квадратів, кожен з яких має своє значення.

Фахівець, який проводить аналіз, має розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, що мають бути враховані при розробці стратегії розвитку діяльності конкретного підприємства, а також пови-

нен дати відповідь на чотири основні питання: які напрямки розвитку має підприємство; що необхідно змінити або вдосконалити; чи має підприємство можливості для гнучкого реагування на зміни в ринковому середовищі; що заважає підприємству розвиватися?

Відповідь на перше питання припускає визначення можливостей, що відкриваються перед підприємством щодо розробки і реалізації продукції для того, щоб вийти на нові сегменти ринку. Для підприємства, що розглядається, реалізація можливостей повинна сприяти збільшенню замовлень від підприємств, які займаються будівельно-монтажними роботами, а також завоюванню нових сегментів ринку, що мають потреби в придбанні внутрішніх систем опалення, газопостачання і каналізації.

Аналіз другого питання (що необхідно змінити?) показує, чи можна, використовуючи можливості навколишнього середовища, компенсувати свої слабкі сторони. В результаті аналізу даного питання можливо зробити висновок, що на підприємстві відсутня ринкова орієнтація підрозділів.

Розгляд третього питання (чи має підприємство можливості пристосуватися до ринкових умов?) дає можливість виділити основну загрозу, що заважає своєчасному реагуванню на зміни ринкової ситуації (наприклад, відсутність фінансових засобів, для розробки і впровадження нової продукції), а також визначити напрямки подальшої роботи, наприклад, пошук зацікавлених партнерів за допомогою використання нових технологічних можливостей.

Визначення четвертого питання (що заважає підприємству розвиватися або які перешкоди існують на шляху розвитку?) окреслює список стратегічних погроз, що заважають підприємству досягати поставлених цілей. В результаті, бачимо, що якщо не вдасться змінити структуру підрозділів і переорієнтувати їх роботу на гнучке пристосування до змін на ринку, то можливість одержання фінансових коштів (інвестицій) у майбутньому буде дуже низкою.

У кожен конкретний момент часу підприємство турбують різні проблеми, що стосуються певних елементів виробничо-господарської діяльності – розробка та впровадження товару або товарної групи; формуванні асортиментної політики, діяльність підприємства в цілому; товар підприємства-конкурента, тощо. На основі сформованого в табл.1 списку можливостей і погроз, сильних і слабких сторін відбираються найбільш значущі параметри для вирішення проблеми, що розглядається (в нашому випадку – це формування асортиментної політики підприємства ЗАТ „Сантехмонтаж - 60” на майбутній період), а потім будуємо матрицю, яка визначає коефіцієнт впливу якогось пока-

зника (фактора) на діяльність підприємства (табл.2).

При цьому виникають наступні питання: як проводити заповнення матриці впливу факторів, як користуватися матрицею та які висновки можливо зробити.

Заповнення матриці впливу факторів слід проводити на підставі аналізу факторів, які представлені в табл.1, за допомогою використання наступного алгоритму:

1) в графі табл.2 ставимо “+” у тому випадку, якщо підприємство може використати можливість зовнішнього середовища або нейтралізувати загрозу;

2) в графі табл.2 ставимо “-” у тому випадку, коли підприємство не може нейтралізувати загрози існуючими сильними сторонами;

3) графі табл.2 залишаються незаповненими у випадку відсутності зв'язку між зовнішніми та внутрішніми факторами.

На підставі заповнення таблиці можна виділити основні фактори впливу внутрішнього та/або зовнішнього середовища. Так, якщо значень з позначкою “-” в графах таблиці більше значень з позначкою “+”, то припускаємо, що підприємство не має достатніх ресурсів, щоб скористатися можливостями, які відкриває перед ним ринок. У тому випадку, коли керівника цікавить загальний вплив факторів внутрішнього середовища, аналізують, яких значень переважна більшість, а саме, з позначкою “-” або з позначкою “+”.

У результаті розгляду наведеного в табл.2 прикладу можна зробити висновок, що використання сильних сторін діяльності підприємства, таких як якість продукції, технологічні якості, перспективу модернізації продукції, а також деяких слабких сторін, зокрема наявність корпоративних клієнтів, допоможе підприємству ефективно використати можливості зовнішнього середовища (розширення долі ринку, задоволення вимог споживачів до продукту) та нейтралізувати загрози (конкуренція, зміни в структурі попиту).

Загальні результати побудови матриці впливу факторів SWOT-аналізу, наведені в табл.2, дозволяють виявити фактори, які нейтралізують негативний вплив зовнішнього та/або внутрішнього середовища. У нашому прикладі аналіз матриці довів, що підприємство має як мінімум два позитивних (впливових) фактора, які зумовлять подальший розвиток, – це висока якість продукції та можливість її модернізації.

На підставі всього вищезазначеного для здійснення ефективної роботи на ринку виробничого підприємства ЗАТ “Сантехмонтаж - 60”, що розглядається як приклад, можливо запропонувати провести заходи щодо орієнтації виробництва на потреби споживача, тобто необхідно використовувати маркетинг, а також навчитися використовувати ква-

ліфікований персонал.

Значення, представлені в табл.2, можуть бути різними, залежно від визначеного кожним конкретним підприємством списку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

На нашу думку, основна перевага використання SWOT-аналізу при проведенні ситуаційного аналізу в межах організації маркетингового планування полягає в тому, щоб виявити, по можливості, всі основні фактори зовнішнього середовища та розділити їх на групи, щоб ними було легше керувати. Ситуація може скластися таким чином, що значень з позначкою “+” буде більше ніж з позначкою “-”, або навпаки і тоді загроз буде, наприклад, десять, а можливостей тільки дві. Але вчасно визначені та використані, саме ці дві можливості виявляться головними факторами успіху підприємства в перспективі.

Оцінка отриманих результатів щодо загроз і можливостей підприємства з використанням запропонованого в роботі методичного підходу проведення SWOT-аналізу з побудовою двох матриць (матриця рішень та матриця впливу факторів) допоможе виділити область, де необхідні активні дії в кожному конкретному випадку. Проведення ситуаційного аналізу з використанням SWOT-аналізу дозволяє визначити відповідність ресурсів підприємства до його цілей. Деталізований аналіз зовнішнього середовища є базою для визначення кількісних параметрів цілей підприємства, а також результатів його діяльності в майбутньому. Крім того, на основі проведення аналізу ринку і дослідження можливостей підприємства спеціалісту з маркетингу простіше визначити цільові ринки або сегменти ринку, відмінні переваги продуктів, що виробляє підприємство, а також провести необхідне позиціонування його товарів та послуг.

- 1.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
- 2.Вествуд Дж. Маркетинговый план. – СПб: Питер, 2001. – 256 с.
- 3.Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб.: Питер, 2001. – 236 с.
- 4.Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
- 5.Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
- 6.Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.
- 7.Амблер Т. Практический маркетинг: Пер. с англ. / Под общ. ред. Ю.Н.Капустевского. – СПб.: Питер, 1999. – 400 с.
- 8.Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
- 9.Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. – СПб.: Питер, 1996. – 406 с.
- 10.Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок: Пер. с англ. / Под ред. В.Б.Колганова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.

Отримано 08.02.2006